

〔論 文〕

東南アジアにおける グローバル・マーケティングの進展プロセス —デンカ社の有機系素材事業と電子材料事業を事例として—

川 端 庸 子

目 次

- I はじめに
- II デンカ社の成立と発展
- III デンカ社のグローバル化
- IV デンカ社のマーケティング変化
- V おわりに

I はじめに

本稿は、東南アジアにおけるグローバル・マーケティングの進展プロセスを解明することを目的としている。

1970年代、家電メーカーや自動車メーカーなどを中心に、先進国向け輸出が急拡大し、1985年のプラザ合意以降、海外直接投資が急増し、日本企業の本格的多国籍企業化が進展した。既存研究において、Hymer (1960) は、海外進出要因のひとつとして、技術やノウハウという企業の優位性をあげている。そして、Caves (1971) は、これら知識はわずかなコストで海外に移転できると論じている。1970年代の内部化理論において、Buckley / Casson (1976) は、多国籍企業における内部化理論として、利潤の源泉である企業特殊な資産の取引特性や外部の不確実性を強調している。多国籍企業は、その内部組織を通じて技術やノウハウを海外子会社に移転することにより、取引費用を低く抑え、企業特殊な資産を生み出す利潤を手に入れようとする旨を説明している。従来、伝統的な多国籍企業モデルはヒエラルキー・モデルであった (Bartlett / Ghoshal, 1989)。しかし、1980年代以降、多国籍企業を水平的なネットワークとして捉える見方がでてきた。これには、ヘテラルキー (Hedlund, 1986)、トランスナショナル企業 (Bartlett / Ghoshal, 1989)、分化したネットワーク (Bartlett / Nohria, 1989)、水平的組織 (Bartlett / Ghoshal, 1989) がある。これら水平的なネットワークは、本社と海外子会社の水平的な関係を重視し、各海外子会社の水平的な関係を重視し、各海外子会社にはそれぞれが直面する外部環境ないしは、能力にみあった役割・機能を付与し、それらの推進力によって多国籍企業ネットワーク全体の活力を測ろうとするモデルである。多国籍企業研究についても多くの研究蓄積がある。

日系企業のなかでも、とりわけ化学産業においては、原材料の現地調達の高コスト、および競争優位の源泉となる知的財産の流出を懸念し、海外進出にたいして消極的な方針をとる企業が多かった。しかし、海外進出に消極的であった企業において、日本の少子高齢化にともなう内需縮小の見込みをうけて、海外進出が再び注目されるようになってきたのである。

これまでの、日系企業の多国籍企業研究にも多くの研究蓄積があるが、近年の中国進出を含む東南アジアへの進出とそれとともなうグローバル・マーケティングの進展プロセスについては、十分には解明されているとはいえないのが現状である。

そこで本稿では、電気化学工業株式会社（以下、デンカ社）の有機系素材事業と電子材料事業を中心に事例としてとりあげ、東南アジアにおけるグローバル・マーケティングの進展プロセスについて考察する。

Ⅱ デンカ社の成立と発展

1. デンカ社

デンカ社は、1915年に設立され、2008年3月決算時、連結売上高約3,640億円（うち海外売上高31.2%）、連結営業利益約299億円、連結経常利益約249億円、連結従業員数4,653人、国内の製造拠点は6カ所、販売拠点（支店、営業所）は14カ所、研究所2カ所、海外拠点8カ所（海外現地法人7カ所、海外製造拠点4カ所を含む）の企業である（図表1）。

図表1 デンカ社の会社概要

商号	電気化学工業株式会社
設立	1915年（大正4年）5月1日
資本金	369億9,843万6,962円（2008年3月31日現在）
従業員数	4,653名（2008年3月31日現在）
売上高	3,639億9,600万円（2008年3月期決算）
海外売上高の割合	31.2%
営業利益	299億1,200万円（2008年3月期決算）
経常利益	249億1,800万円（2008年3月期決算）
当期純利益	66億6,000万円（2008年3月期決算）
主要事業内容	有機系素材事業（樹脂原料、合成樹脂、酢酸系化成品、合成ゴム等）
	無機系素材事業（肥料・無機化学品、セメント、特殊混和材）
	電子材料事業（電子部材、電子包材、機能性セラミックス）
	機能・加工製品事業（食品包材、建築資材、産業資材、医薬関連）
本社	東京都中央区日本橋室町二丁目1番1号
支店（7）	大阪、名古屋、福岡、新潟、北陸（富山）、札幌、東北（仙台）
営業所（7）	長野、群馬、静岡、広島、四国（高松）、秋田、北関東（埼玉）
研究所（2）	中央研究所（東京）、電子材料総合研究所（群馬）
国内工場（6）	青海、大牟田、千葉、渋川、大船、伊勢崎
海外拠点（8）	ニューヨーク、デュッセルドルフ、シンガポール（デンカシンガポール、デンカアドバンテック）、上海、蘇州、香港、台湾

出典）デンカ社 HP、<http://www.denka.co.jp/>（2008/08/28アクセス）を参照し、著者作成。

主要事業分野は、大別して以下①～④の4分野ある。①有機系素材事業（樹脂原料、合成樹脂、酢酸系化成品、合成ゴム等）の売上高構成比50.3%、②無機系素材事業（肥料・無機化学品、セメント、特殊混和材）の売上高構成比13.5%、③機能・加工製品事業（食品包材、建築資材、産業資材、医薬関連）

の売上高構成比16.6%，④電子材料事業（電子部材，電子包材，機能性セラミックス）の売上高構成比11.2％である。

上記の事業分野を主要製品によって分割し，スチレン事業本部，電子材料事業本部，樹脂加工事業本部，化学品事業本部，セメント・特混事業本部，メディカルサイエンス事業本部の6つの事業本部体制をとっている。

海外売上高は，図表2である。それによると，2002年の連結売上高2,438億円のうち，海外連結売上高429億円であり，海外売上高比率は17.6％であった。それに対し，2007年の連結売上高は3,640億円のうち海外連結売上高1,134億円となり，海外売上高比率が31.2％を占めている。

海外売上高の主要製品内訳を売上高でみると，有機系素材事業のポリスチレン，有機系素材事業のスチレンモノマー，有機系素材事業のクロロブレンゴム，そのほか電子材料事業の順に高い。そして，海外連結営業利益においてみると，デンカ社は有機系素材ではクロロブレンゴムが海外営業利益を多くあげており，次いで電子材料があげられる¹⁾。

2002年と2007年を比較すると，海外売上高で2.6倍，海外売上高比率では1.8倍であり，近年，飛躍的に海外売上高および海外売上高比率が伸びていることがわかる。このことから，デンカ社においても，海外活動における重要性が高まってきているのがわかる。

図表2 デンカ社2007年海外売上高（対2002年）

	海外売上高（億円）			(億円) 連結売上高 (国内+海外)	海外 売上高 比率	連結営業利益（国内+海外）（億円）		
	デンカ単体	子会社	計			デンカ単体	子会社	計
2002年	323	106	429	2,438	17.6%	139.6	40.6	180.2
2007年	736	398	1,134	3,640	31.2%	255.8	43.3	299.1
増加額	413	292	705	1,202	13.6%	116.2	2.7	118.9
(倍率)	2.3	3.8	2.6	1.5	1.8	1.8	1.1	1.7

出典）デンカ社2002年度，2007年度有価証券報告書より著者作成。

また，今後の方向性として「DENKA100」²⁾をうちだしている。この「DENKA100」は，2015年の会社創立100周年に向けて，2007年4月から開始した全社運動である。具体的には，2015年までに営業利益を2006年度の2倍である連結営業利益600億円，単独営業利益500億円にするという長期目標である。実行は，3カ年の中長期計画に区切った目標に沿っておこなっている。これまで，DENKA100推進室を設け，中期3カ年の経営計画「DENKA ニューステージ2006」として有利子負債の削減や売上高営業利益率10％以上を達成している。その後「DS09」として，生産プロセスの改革，モチベーションアップを目指した人材育成の見直し，グッドカンパニープログラムとして業務改善やコミュニケーションの改善など，積極的に改革がおこなわれている。

デンカ社は，2015年までに営業利益を2006年度の2倍にするという高い目標を掲げている。海外売上高の増加は，目標実現のために必要不可欠である。そのため，今後はより一層，海外展開に力を入れていくことになるだろう。

2. デンカ社の歴史と沿革

デンカ社の歴史と沿革は，事業展開の視点より，創業期から第5期までの5つに大別できる（図表3）³⁾。

図表3 デンカ社の沿革

期間	年	関連事項	意義
創業期	1915	創立	会社創立
	1916	大牟田工場、カーバイド、石灰窒素製造開始	新しい肥料であった石灰窒素の企業化
第2期	1921	青海工場、カーバイド製造開始	カーバイド法によるアセチレン系有機化学の分野に進出
	1942	大牟田工場、アセチレンブラック生産開始	アセチレンブラックの生産
	1945	青海工場、酢酸製造設備完成	建材や接着剤の需要増に応じて、事業化
	1951	青海工場、酢酸ビニルモノマー製造設備完成	酢酸や酢酸ビニルを事業化
		渋川工場、塩化ビニル製造開始	塩化ビニルなどを事業化
	1954	青海工場、セメント工場開設	余剰石灰石の有効活用のため、青海工場でセメント事業
	1962	青海工場、クロロプレングム製造開始	工業化が難しいとされたクロロプレングムの企業化に成功
第3期	1962	丸善石化コンビナートに参加。デンカ石油化学工業(株)設立（現当社千葉工場）	石油化学への展開
		中央研究所開所（東京都町田市）	研究所の開設
	1965	デンカ石油化学工業(株)、スチレンモノマー・ポリスチレン製造設備完成	エチレンを原料とする、スチレンモノマー・ポリスチレン樹脂などのスチレン系事業に参入
	1966	デンカポリマー(株) 樹脂加工事業開始	樹脂加工の展開
第4期	1971	大牟田工場、半導体封止材用、溶融シリカの製造開始	電炉技術、高温技術、窒化技術などによる無機・セラミック素材や金属との複合素材の開発
	1975	渋川工場、構造用接着剤「ハードロック」製造開始	電子材料事業
	1985	渋川工場、電子回路基板「ヒットプレート」製造開始	モーターなどの高電圧、大電流がかかるパワー IC 分野向けのアルミニウム基板「ヒットプレート」
	1989	大牟田工場、球状溶融シリカフィラー製造開始	世界トップシェアを誇る半導体封止材向け溶融シリカフィラー
	1992	大牟田工場、窒化アルミ基板「AN プレート」製造開始	セラミックス基板「AN・SN プレート」などの基板シリーズ
第5期	1992	住友化学工業(株)との合併で千葉スチレンモノマー(有)設立	1990年代の事業再構築再構築
	1996	塩化ビニル事業を東ソー(株)・三井化学(株)との合併会社大洋塩ビ(株)に移管	多角化による不採算事業について撤退・縮小やアライアンスの動き
	1998	ポリスチレン事業を新日鐵化学(株)・ダイセル化学工業(株)と統合、東洋スチレン(株)設立	スチレン系事業などで同業他社とのアライアンスによる再構築
	2000	関節機能改善剤「スベニール」発売開始	機能・加工製品事業（食品包材、建築資材、産業資材、医薬関連）として事業再構築
	2004	中国に電気化学工業（上海）貿易有限公司設立	グローバル化の進展（販売拠点）
	2006	中国に電化精細材料（蘇州）有限公司設立	グローバル化の進展（生産拠点）

出典）デンカ社 HP を一部参考にしながら、著者にて作成。

デンカ社の創立は1915年である。創業期は石灰窒素の企業化に専念した。当時、カーバイドは、主にアセチレンランプの灯火用として使用されていた。そのカーバイドから誘導品として、肥料となる石灰窒素を製造し、販売した。これは、藤山常一博士が創設した、苫小牧市の「北海カーバイド工場」を継承して始められた。

1916年には、大牟田工場でカーバイドと石灰窒素の製造を開始し、新しい肥料であった石灰窒素事業の企業化に成功した。これが、無機系素材企業の肥料事業と、無機化学品事業のはじまりである。そして、その後、肥料、無機化学品事業を中心とした無機系素材事業を行う。創業期の特徴は、石灰窒素の企業化、無機系素材事業（肥料、無機化学品事業）の開始である。

第2期には、無機系から有機素材事業への展開がおこる。1921年、新潟県に豊富な石灰石資源を擁し、自家水力発電所を兼ね備えた青海工場を開設して、カーバイドの製造を開始した。その後、カーバイド法によるアセチレン系有機化学の分野に進出した。1942年には、大牟田工場でアセチレンブラック⁴⁾の製造を開始した。これが現、化学品事業部における有機化学品製造の始まりである。

次いで、戦後復興の中、建材や接着剤の需要増に応え、酢酸や酢酸ビニル、塩化ビニルなどを事業化して、有機化学品を拡充させた。これが、現スチレン事業部の基礎となった。さらに、カーバイド生産における余剰石灰石の有効活用のため、1954年に青海工場でセメント事業を開始した。また、工業化が難しいとされたクロロブレンゴムの企業化に成功し、1962年より製造を開始した。第2期は、有機素材事業（酢酸や酢酸ビニル、塩化ビニル）への事業展開と、無機素材事業（セメント）の拡大が特徴である。

第3期は、石油化学への進出から始まる。政府の化学産業の振興・育成政策が、石油化学へ移ったことを背景に、1955年頃より国内各地で石油化学コンビナートができた。それにともない、新たな事業展開として、石油化学に進出した。1962年に千葉縣市原市の丸善石化コンビナートに参画し、ベンゼンとエチレンを原料とするスチレンモノマー・ポリスチレン樹脂などのスチレン系事業に着手した。その後、首都圏への供給のため、原料から樹脂加工分野まで一貫した生産体制を構築し、現在も事業の1つとしておこなっている。

また、酢酸や酢酸ビニル等のアセチレン事業も、原料製法の技術革新が進み、従来のカーバイド・アセチレン法から、圧倒的なコスト競争力を有する石油化学法に転換していった。第3期は、石油化学への進出とスチレン系事業の展開が特徴的である。加えて、1962年に初の研究所も設立された。

第4期では、企業内の化学品に関する基盤技術から、付加価値の高い素材開発をおこなった。具体的には、カーバイド製造に関する電炉技術、高温技術、窒化技術などから、無機・セラミックス素材や金属との複合素材をつくりだしたのである。

それによって、大牟田工場では、1971年に溶融シリカ⁵⁾の製造を開始し、1989年には世界トップシェアを誇る、半導体封止材用フィラー（機能性セラミックス）である球状溶融シリカフィラーの製造を開始した。また、渋川工場では、1972年に構造用接着剤（電子部材）のハードロック、1985年に電子回路基板（電子部材）のヒットプレートの製造を開始した。そして、1992年に大牟田工場でセラミックス基板のAN・SNプレートの製造を開始した。

これら電子部材や機能性セラミックスを含む、電子材料事業の展開が第4期の特徴である。

第5期は、事業再構築による機能・加工製品事業の設立とグローバル化が特徴である。1990年代ははじめのバブル経済の崩壊や平成不況にともない、需要の低迷や過剰設備・過剰在庫が企業収益を圧迫し、業績も大幅に悪化した。そのため、多角化によって派生した不採算事業の撤退・縮小を行い、スチレン系事業などで同業他社とのアライアンスによる再構築や、設備の合理化による競争力の強化を図った。

また、2000年の医薬関連品スベニールの販売にともない、事業再構築としてそれまでの派生製品を機能・加工製品事業（食品包材、建築資材、産業関連、医薬関連）としてまとめた。

そして、基幹事業の展開を進め、機能性樹脂、樹脂加工製品、電子・機能材料、特殊混和材など、差別化優位性のある製品群を重点事業と位置づけ、2004年以降、上海や蘇州へ進出するなど、積極的なグローバル化を進めている。

3. デンカ社の海外展開

デンカ社の海外展開の歩みをまとめたものが図表4である。

はじめにデンカ社は、大手商社主導による間接輸出をおこなっていた。この間接輸出にともない、自

図表 4 デンカ社グローバル化の歩み

1915年	会社設立
1961年	ニューヨーク拠点を設立
1965年	ドイツ デュッセルドルフに拠点を設立
1976年	アクゾ・ザウト・ケミー社（蘭）と合併で、モノクロル酢酸の製造販売会社デナック(株)設立
1980年	デンカシンガポール社設立（アセチレンブラック製造）
1989年	シンガポールにデンカアドバンテック社設立（溶融シリカ製造）
1990年	Denka Chemicals GmbH（独 デュッセルドルフ）ヨーロッパ市場販売拠点を現地法人化
1993年	Denka Corporation（ニューヨーク）北米販売拠点を現地法人化
1997年	デンカシンガポール社、アセチレンブラック製造設備増設、ポリスチレン製造設備新設 デンカアドバンテック社、球状溶融シリカ製造設備新設
1998年	シンガポール進出 ポリスチレン製造設備（SPS-1）完成
2004年	電気化学工業（上海）貿易有限公司 中国販売拠点
2006年	電化精細材料（蘇州）有限公司 中国製造拠点 デンカシンガポール社 ポリスチレン・クリアレン・透明樹脂の製造設備増設 デンカアドバンテック社 球状溶融シリカ製造設備増設
2008年	電気化学工業（香港）有限公司 アジア販売拠点 電気化学工業（股）台湾代表人事務所

出典）デンカ社 HP およびデンカ社のインタビュー（2008年 6月10日）をもとに著者作成。

社製品の技術支援を販売先顧客におこなうことを目的とした、テクニカルサポートセンターを1961年ニューヨークに海外の拠点を設立した。これがグローバル化の歩みのはじまりである。

その後、1963年にドイツのデュッセルドルフに、ヨーロッパのテクニカルサポートセンターとして海外拠点を設立した。これらアメリカ、ヨーロッパの拠点は、主に自動車の部品であるクロロブレンゴムなどの製品の技術支援をおこなった。

このように間接輸出にともなう、2つの海外拠点設立は、北米市場とヨーロッパ市場における輸出製品サービスの一環として、主にテクニカルサポートをおこなっていた。その後も、主に先進諸国にむけて、大手商社主導型による間接輸出は続けられている。

また、これらの海外拠点は、法改正に対応し、1990年デュッセルドルフが販売拠点として現地法人化、1993年にニューヨークも現地法人化されている。

次に、1980年にデンカシンガポール社が設立された。これにより、デンカ社は初の製造・販売拠点を海外にもつことになる。契機は、国内で取引のあった日系企業がインドネシアに進出し、工場を設立することであった。取引先企業の海外進出にともない、顧客企業に近距離から供給できるように工場を設立したのである。工場設立後、デンカシンガポール社は、アセチレンブラック製造をおこなっている。それらの製品は、以前から取引のあった、インドネシアにある日系企業にむけて製造と販売を続けている。

続いて、1989年に溶融シリカを製造するデンカアドバンテック社をシンガポールに設立した。契機は、デンカシンガポール社と同様に、取引先日系企業の海外進出であった。供給先から近距離に工場を設立した方が効率的であるという理由に加えて、シンガポール政府の積極的な外資誘致政策に後押しされ、シンガポールに設立されることになった。デンカアドバンテック社は、タイやマレーシアなど東南アジアにある日系企業の各製造拠点にむけて製造と販売をしている。

シンガポールにおけるこの2社は、2008年11月現在まで、取引先を変えることなく製造と販売を続けている。2006年にデンカシンガポール社は、アセチレンブラックの製造設備を増設し、また、ポリスチレンの製造設備を新設した。同年、シンガポールのアドバンテック社は球状溶融シリカの製造設備を新

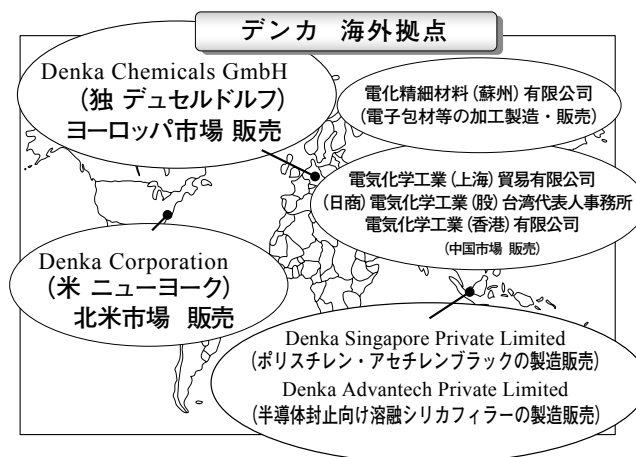
設しており、順調に運営され、成長を続けている。

そして、2004年に中国への進出をはじめとして、近年、積極的にグローバル化が進められている。2004年には、中国の販売拠点である電気化学工業（上海）貿易有限公司を設立した。次いで2006年には、蘇州⁶⁾に中国製造拠点の電化精細材料（蘇州）有限公司を設立した。

その後2008年に、ベトナムおよびアジア大陸南方の拠点を視野に入れ、香港に電気化学工業（香港）有限公司を設立した。また、同年、台湾市場と各社の台湾製造拠点への販売を目的として、電気化学工業（股）台湾代表人事務所を設立した。

デンカ社では、アジアおよび発展途上諸国を視野に入れて、台湾－中国－ベトナム－インドを網羅する、独自の販売網をつくる構想をもっている⁷⁾。そのため、グローバル化が今後も進展していくであらう。

図表5 デンカ社の海外拠点配置



出典）デンカ社のインタビュー（2008年6月10日）資料をもとに著者作成。

2008年6月時点における、デンカ社のグローバル展開状況を表したのが図表5である。北米と欧州にそれぞれ販売拠点を配置し、アジアには販売拠点のみならず製造拠点を展開している。

デンカ社は「DENKA100」のなかで、海外売上高比率を50%にするという目標を掲げている。目標達成のためにも、各中国における製造・販売拠点は重要であると位置づけており、近年では、上海、蘇州、香港、台湾と、アジア地域への急速な拡大展開がみられる。

4. デンカ社の海外展開の特徴と課題

デンカ社は1915年に創業され、1960年代にニューヨークとデュッセルドルフに海外の拠点をもった。そのため、企業におけるグローバル化の歴史は長い。しかし、1960年代における海外拠点は、製品のテクニカルサポートを主業務としており、海外輸出の強化や、先進諸国市場にて積極的に自社販売網を築きたいという考えは、もっていなかった。つまり、国際マーケティングに強い関心をもっていなかったといえる。

次に大きな変革は、1980年代におけるシンガポールへの進出である。初めて海外現地法人を開設し、海外製造拠点を設立した。これは多くの日系企業が国際化するという流れにあわせて、自社も国際化す

ることになったものである。そのため、企業が積極的に海外展開を図ったというよりは、顧客について国際化するという意味をもち、受動的な国際化であったといえる。また、取引先および販売経路も決定した後に、海外進出をおこなっており、企業の特徴としては、国際化に対してかなりの慎重派であるといえる。シンガポールへの現地法人設立後は、新しく海外展開を進めていく動きはなく、その後2004年まで大きな動きがみられなかった。

デンカ社における意図的なグローバル化は、2000年代に入ってからである。2004年に上海へ海外販売拠点を設立し、2006年に蘇州へ製造拠点を設立し、2008年には香港と台湾に販売拠点を設立しており、急速にグローバル化を進めている。この大きな変化は、「DENKA100」運動を推進するなど、企業トップにおける戦略変化によりおこったものである。それにともない、自社内で、グローバル・マーケティングをおこなっていくという意識が高まったのである。

以上をまとめると、デンカ社の特徴は、第1に間接輸出を含む海外展開に長い歴史を持つこと、第2に1980年代の日系企業他社のグローバル展開に合わせた他社先導による海外進出、第3に2000年以降における自社の意識変革と積極的なグローバル化の進展である。

デンカ社は海外進出に対し、長期にわたって慎重な態度をとってきた企業である。しかし、2000年代に入り、企業トップの戦略転換によりグローバル・マーケティングへ一気に移行しようとしている。

しかし、デンカ社のグローバル・マーケティングへの関心をもってからまだ間もないため、今後どのように進展させていくか、人員拡充とそれにともなう組織づくりと組織改編、海外拠点における横の連携と展開をどのようにおこなっていくかが、これからの課題である。

Ⅲ デンカ社のグローバル化

デンカ社におけるグローバル化の対象ユニットとして、特徴が異なるデンカ社の2つの事業をとりあげる。ひとつは2007年の海外営業利益率がデンカ社内で最も高いと推定される、クロロブレンゴムを中心とした有機系素材事業である。もうひとつは近年、需要拡大がみられる電子材料事業のグローバル化についてみていく。

1. 有機系素材事業のグローバル化

図表6 クロロブレンゴム



出典) デンカ社HPより作成(2008年8月28日アクセス)。

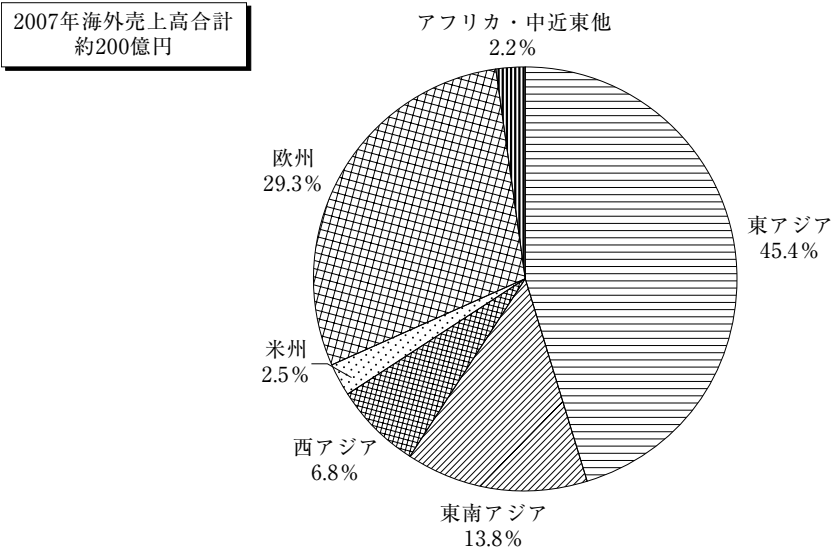
クロロブレンゴム（図表 6）は、自動車部品のエアサスペンションやブーツに使われる製品である。製造開始は、1962年の青海工場である。

その後、大手商社などを通じて、間接輸出にて多く輸出されるようになった。これが契機となり、ニューヨークとデュッセルドルフに海外拠点を設けてテクニカルサービスをおこなうようになった。

クロロブレンゴムは、デンカ社の有機系素材事業にあたり、化学品事業部に属する製品である。製品輸出の歴史が長いため、同事業部はデンカ社の組織において唯一、販売課と海外営業課と分けられている。デンカ社のシェアは、2010年に世界第 1 位が見込まれており⁸⁾、デンカ社の海外売上高を長年、押し上げ続けてきた製品である。

図表 7 クロロブレンゴム2007年海外地域別売上高構成比（対2002年）

地域	国	構成比	2002年対比
東アジア	中国, 台湾, 韓国	45.4%	216.8%
東南アジア	ベトナム, タイ, インドネシア	13.8%	198.5%
西アジア	インド, その他	6.8%	164.9%
アジア計		66.0%	207.2%
米州	メキシコ, 南米など	2.5%	112.4%
欧州	E U	29.3%	176.2%
アフリカ・中近東他	南アフリカ, サウジアラビアなど	2.2%	126.6%
計（合計, 平均）		100.0%	171.4%



出典）デンカ社のインタビュー（2008年 6 月10日）より著者にて作成。

クロロブレンゴムの海外輸出状況を表しているのが図表 7 である。2007年の海外売上高合計は約200億円である。2002年に比べ、2007年の海外売上高は全体で1.71倍に伸びている。また、2007年の海外地域別売上高は、アジア66.0%〔東アジア45.4%（中国、台湾、韓国）、東南アジア13.8%（ベトナム、タイ、インドネシア）、西アジア6.8%（インド、その他）〕、欧州29.3%、米州2.5%（メキシコ、南米）、その他2.2%（南アフリカ、サウジアラビアなど）である。

2002年に比べて、特徴的なのは、アジアの売上高が2.07倍、欧州が1.76倍の伸びであるのに対し、米

州が1.12倍とほぼ横ばいである。とりわけ、アジア向け（なかでも東アジア向け）輸出の伸びが好調である。クロロブレンゴムは、輸出の主力製品であり、売上高においても、輸出の歴史からみても、デンカ社における1番のグローバル製品であるといえる。

クロロブレンゴムは、主に自動車部品に使用されるため、自動車の製造拠点のある国に輸出される。そのため、国際化の主な誘因は、自動車製造拠点の海外展開によるものである。とりわけ、この製品は、販売顧客先への技術的なサポートを多く必要とする。その技術サポートのために、北米向けサポート拠点としてニューヨークと、ヨーロッパ市場向けとしてデュッセルドルフに拠点がある。

クロロブレンゴムを中心とした有機系素材事業は、主に大手商社主導型による間接輸出を続けており、それを海外拠点にて販売および技術サポートをおこなっている。近年、各自動車の製造拠点がアジアへ移転したのにもとない、アジア向け輸出が増加している。

2. 電子材料事業のグローバル化

電子材料事業のグローバル化は、販売拠点を設立し、自社で積極的にグローバル展開を考えている点で、前節とは大きく異なる。ここでは、自社の自発的なグローバル化の例として、2000年以降の中国進出を中心に取り上げる。

図表 8 蘇州で生産されている電子材料事業製品



出典）デンカ社HPより作成（2008年8月28日アクセス）。

まず、自社による市場調査および情報収集も兼ねて、2004年に上海へ販売拠点を設立した。次に、上海近隣にある蘇州へ製造拠点を2006年に設立した。蘇州では、電子包装材料であるキャリアテープ、カバーテープ用フィルムと、粘着テープのビニテープなど、電子材料事業の製品を中心に生産している（図表8）。これらの電子包材製品は、電子部品（チップ部品、コネクタなど）包装容器、半導体（LSI、トランジスタ、LEDなど）包装容器として使用されている。そして、ビニテープは、電気配線や電気器具内の配線の絶縁用電線・ケーブルの端末処理、ジョイント部分の電気絶縁処理などに使用される。

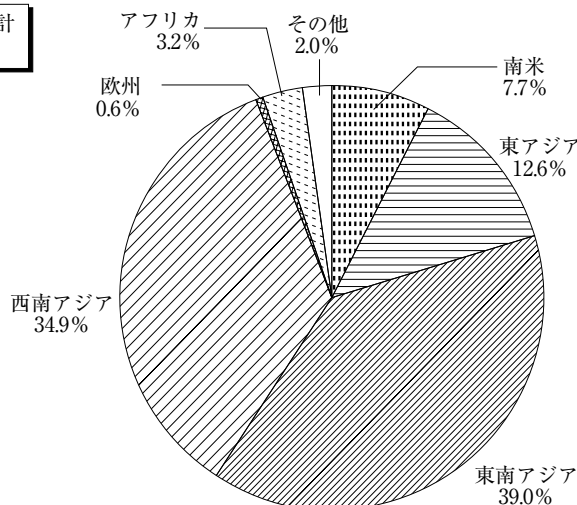
それらの製品の1つである、ビニテープの海外地域別売上高をまとめたものが図表9である。2007年の海外地域別売上高では、東南アジア（ベトナム、フィリピン、タイ）が39.0%と最も多く、次いで西南アジア（UAE、サウジアラビア、イラン）が34.9%であり、東アジア（中国）が12.6%を占めている。2002年に比べて、東アジア（中国）が1.87倍に伸びている。いずれも、アジアの売上高が大半を占め、売上高伸び率も高い点が特徴である。

2008年8月現在、日本の工場生産されたものを中国製造拠点に輸送し、それを用途に合わせて加工製造して、販売をしている。また、自社工場だけではなく、下請け企業の技術支援をしている。このように、下請け企業の育成と増産を目指しており、さらなる新しい下請け企業も探索中である。下請け企

図表 9 ビニテープ2007年海外地域別売上高構成比（対2002年）

地域	国	構成比	2002年対比
北米		0.0%	0.0%
南米	アルゼンチン	7.7%	114.1%
東アジア	中国	12.6%	187.2%
東南アジア	ベトナム, フィリピン, タイ	39.0%	167.7%
西南アジア	U A E, サウジアラビア, イラン	34.9%	169.1%
欧州	ポーランド	0.6%	120.7%
アフリカ	エジプト, リビア	3.2%	138.2%
その他		2.0%	96.9%
計（合計、平均）		100.0%	160.6%

2007年海外売上高合計
約20億円



出典）デンカ社のインタビュー（2008年6月10日）より著者にて作成。

業の育成は、日本の渋川工場より、熟練工を派遣しており、1人1ヶ月～6ヶ月単位で、常時15人程度が蘇州に住み込み、入念な技術指導の下に、技術移転をおこなっている。このように、多くの人員を国内の工場から海外の工場に派遣して技術移転をするのは、デンカ社にとって初めての試みである。

また、上海の販売拠点は、本社の各事業部より、1名ずつ日本人スタッフを輩出している。その各日本人スタッフは、日本語を話せる中国人スタッフを採用して、直接指導をしている。そのため、上海においても共通言語は日本語である。上海は、日本国内の支店や営業所と同じ位置づけであり、日本の工場および本社における研修もおこなわれている。今後、販売拠点拡大と売上高の伸びに応じて、現地スタッフ人員を増やしていくであろう。

そして、2008年には、香港と台湾の販売拠点が設立された。その後、情報共有を目的として、上海・蘇州・香港3拠点の合同ミーティングがおこなわれている。このように、事業部の垣根を越えた、海外拠点での横展開の取り組みが始められている。

この電子材料事業のグローバル化は、自社における積極的なグローバル化の意志決定によって進めている点と、グローバル・マーケティングに取り組み始めている点が大きな特徴である。

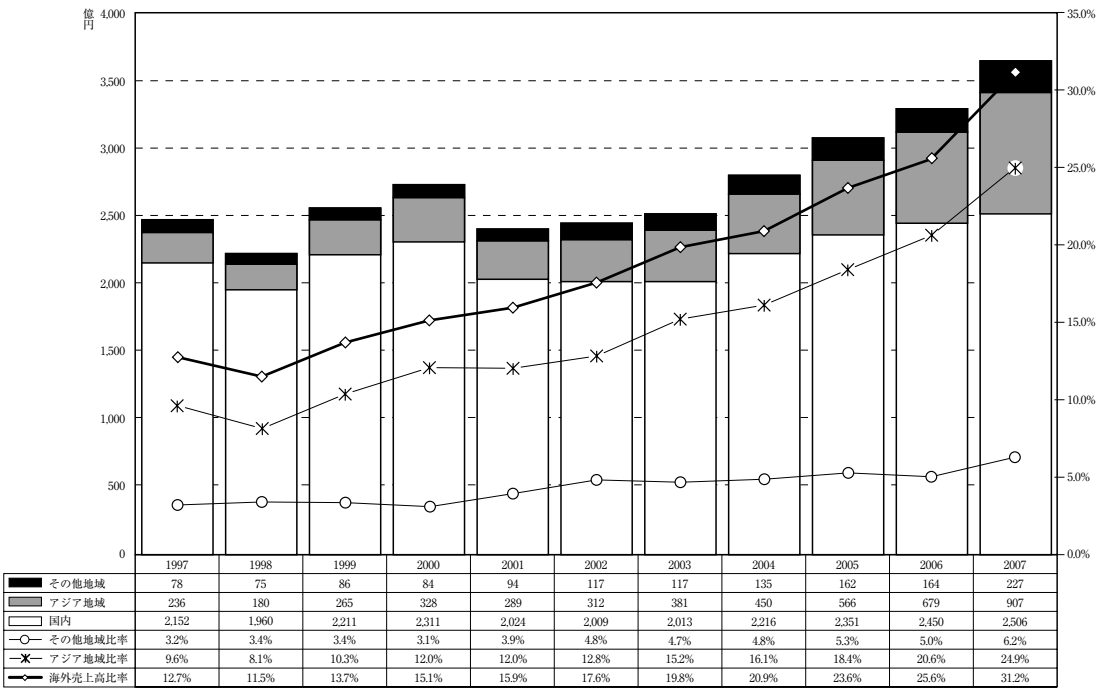
3. デンカ社のグローバル化要因

これまでみてきた、2つの事業のグローバル化要因は、第1に、製品の海外需要があったことである。第2に、日本国内市場は飽和化し、内需拡大が見込めないことである。そのため、企業存続と発展を考えた場合に、海外市場に目を向けて、新規開拓をしながら拡大していくという方法を選択したという、国内市場状況によるプッシュ要因が大きい。

図表10にあるように、デンカ社の国内・海外売上高推移は、1998年以降順調に海外売上高比率を伸ばしている。とりわけ2005年以降の海外売上高の伸びは大きい。

また、1997年～2007年の海外売上高比率の折れ線グラフに注目すると、海外売上高比率とアジア地域比率の折れ線グラフが同じような動きをしている。つまり、デンカ社における海外売上高の上昇は、アジア地域売上高の伸びが大きく寄与していることがわかる。そして、2000年以降をみると、国内の売上高がほぼ横ばいであるのに対し、海外売上高（アジア地域とその他地域の売上高）は順調に伸びている。そのため、デンカ社の売上高を今後も伸ばしていくためには、海外需要に注目する必要がある。

図表10 デンカ社の国内・海外売上高推移（1997年～2007年）



出典）デンカ社のインタビュー（2008年6月10日）より著者にて作成。

これまで、海外展開を構想に入れた政策として、1985年頃より台湾などへの海外留学教育制度をおこなってはいた。しかし、海外で高いコストとさまざまなリスクを負って製造設備を移転するより、日本国内にある製造拠点で効率的に生産し、輸出した方がコストも安く、十分採算がとれると考えられてきた。また、デンカ社は大手商社などを通じた輸出を順調におこなっており、自社で積極的にグローバル・マーケティング活動をおこなうことにあまり強い関心をもっていなかった。

しかし、1990年代半ば以降、それまで先進国やアジア向け輸出の主導的役割を担っていた大手商社の

事業転換がおこった。以前おこなっていた、海外へ日本の製品を販売するという貿易業務から、独自で事業をもち、拡大していく方向へ大きく変化していったのである。とりわけ、中国・東南アジアなど向けの販売において顕著であり、海外販売において以前の大手商社のような役割を代わりに担う機関がなくなったのである。そこで、関連グループの商社に協力を得ながら、自社で海外市場への販売をおこなっていかなくてはならなくなったのである。これを契機に、自社による積極的なグローバル化が、始まることになったのである。

進出先国を選択する要因として、中国・東南アジア・インドなど今後の発展が期待される、海外市場とその大きさに魅力を感じた点があげられる。また、急速なグローバル化を後押しした要因として、言語の障壁が少なくなったことがあげられる。

従来、先進国へ海外進出する際には、言語がひとつの大きな障壁であった。言語は、意志決定の伝達および本国本社からの統合・調整に欠かせない重要なものである。これまで、先進国の人件費は高く、また現地の人で日本語を話せる人材はほとんどいないため、高いお金をだして通訳を雇うもしくは語学に堪能なエリート社員を派遣しなくてははいけなかった。

しかし、アジアにおいては、また日本語が堪能な現地の人材が豊富にあり、人件費があまり高くない。そのため、通訳を雇うことも容易であり、本国からの出向者に特別に語学のスキルを必要としない。よって、日本国内での配置換えと同じように、人員の派遣および入れ替えも比較的容易におこなうことができるようになった。また、このことは、工場など製造設備から多くの技術者を派遣することも可能にしたのである。

2008年6月現在、中国における共通言語は日本語であり、距離的にも文化的にも日本から近いため、本社の意志決定伝達や意見の統合・調整の際にもコンフリクトが少ない。また、販売市場により近い場所に製造拠点を設立するほうが、輸送コストや納期の面において効率的であると認識されるようになった。そのため、本社トップによる海外戦略志向が強まり、グローバル化が加速度的に推進されるようになったのである。

以上、グローバル化が進んだ要因は、第1に日本国内における内需の飽和化と、将来における内需拡大の期待が薄いこと、第2に海外市場が魅力的であり、海外における競争優位の高い差別化された製品があると認識されたこと、第3に言語の障壁が少なくなったことである。第4に、販売市場により近い場所に製造拠点を設立するほうが、輸送コストや納期の面で効率的であること、第5に本社トップによる海外進出への戦略方針と推進があったことである。

Ⅳ デンカ社のマーケティング変化

1. 海外市場におけるマーケティング変化

デンカ社の国際マーケティング⁹⁾の第1期は、大手日系商社を通じた製品の「間接輸出」が始まりである。1961年、最初の海外拠点をニューヨークに設立して、主に先進国向け輸出をおこなってきた。いわゆる「輸出マーケティング」である。ただし、大手日系商社主導による輸出が大半である。ニューヨークとデュッセルドルフは、製品販売先顧客への技術支援を主業務とした、テクニカルサポートセンターとしての拠点であり、間接輸出的が強い、輸出マーケティングである。

第2期は、1980年のシンガポールへの製造拠点と販売拠点、および現地子会社を設立し、現地生産・現地販売を始めたときである。これにより「海外マーケティング」の段階になった。シンガポール進出の大きな契機は、販売先企業の海外進出にともない、資材提供者として同時に海外進出したものである。そのため、日本で製造して輸送納入するよりも、より近いシンガポールに製造拠点を設立したので

ある。つまり、進出前に販売経路を先に確保したうえで、日本国内にあった工場の生産技術やノウハウを一方的に移転した形であった。工場の従業員は現地採用であるが、現地法人の上層部は本社から出向しており、中心的な意思決定は本社がおこなっている。

確かに、現地生産の受入国は政治体制・法律・規則・経済水準・技術水準・言語・慣習・文化など、多くの点で日本とは異なった性格を持つ市場であった。しかし、受入国であるシンガポールは、政治的体制も安定し、法律・規制も整備されており、経済水準・技術水準もよく、慣習・文化についても、あまりコンフリクトがなかった。そのため、語学の点で、英語が堪能な優秀な人材を選出することを除いて、大きな問題もなく成功したのである。

ここまでのマーケティングにおいて、顧客ニーズに対応することが主要課題とされていた。その点については、成功していたため、グローバル・マーケティングの諸問題について、あまり強い関心をもってはいなかった。しかし、シンガポール進出は、輸送の際に国境を越える必要があったため、「国際ロジスティック」の問題と、インドネシア市場を対象としていたため「マルチドメスティック・マーケティング」も含んでいた。だが、本国本社内において、「延長マーケティング」が中心的な考え方であった。

第3期は、国際マーケティングにおける大きな転換期と位置づけられる。それは、2004年以降、中国への販売拠点と製造拠点の設立である。この中国進出により、「国内市場も世界市場の一部と捉える」¹⁰⁾ように本国本社の認識がかわったのである。この考え方は、グローバル・マーケティングの特徴と一致する。

このように、デンカ社の国際マーケティングは、延長マーケティングから、グローバル・マーケティングへ一気に移行しており、現在は、グローバル・マーケティングの移行期と位置づけられる。

この第3期の特徴は、第1に本国本社による意識転換である。これまで、海外市場を、国内市場の付け足しのように捉えていたが、企業の発展にとって重要であると認識が変わったのである。第2に、販売拠点と製造拠点を設立し、現地スタッフを事業部ごとに、専属で人材を採用し、教育していることである。第3に、企業独自による、本格的な中国および近隣アジア諸国の市場調査、価格交渉、現地と信管理、現地顧客管理、新規販売チャネル開拓、プロモーション活動などを行うようになった点である。とりわけ、現地採用の人材教育を重点的におこなっており、日本の工場・本社での研修を実施している。

しかし、デンカ社は、本格的にグローバル・マーケティングに取り組みはじめたばかりである。今後の展開と変化に注目したい。

2. 本社によるグローバル・マーケティング管理

従来から、本社が中央集権的に意思決定をおこなってきた。デンカ社は、事業部制をもちいているため、本社の事業部が中核的意思決定機関である。また、グローバル・マーケティングの視点から、本国の製造・販売拠点も海外の製造拠点も同様に位置づけている。

そのため、グローバル・マーケティング管理は、海外拠点においても、基本的に本社の強い事業部制のもとにある。現地法人が自律的に適合理化意思決定してもよい裁量権を一部に与えながら、本国本社の各事業部と綿密な連絡をとりながら意思決定をしている。

よって、基本的な意思決定は、本国本社の各事業部にあるといえる。本国本社にて、海外製造・販売拠点および本国国内の製造・販売拠点から情報収集し、戦略的意思決定をしたうえで、関係するところへ意思決定や情報を流すといった形態をとっている。その点から、本国本社が企業内の情報基地であり、情報のハブ的役割をしているといえる。

したがって、本国国内工場から海外製造拠点への技術移転や人材移転などの、人・モノ・カネ・情報の統合と調整の機能は、本国本社の事業部にある。よって、重要な戦略的意思決定は、本国本社トップの主導でおこなわれ、それらの実行にともなう調整は、本国本社の事業部内でおこなわれている。

デンカ社の事業と製品の分野は多岐にわたる。また、各製品は用途が全く異なり、専門性の高いものが多いという製品特性をもつ。そのため、販路や各製品戦略においても、拠点ごとに意思決定をするより、本国本社の事業部に案件をもちかえり、調整する方法が選択されている。

しかし、近年は、強い事業部制のみならず、横展開の新しい動きも出てきている。例えば、2008年には中国3社定例連絡会（上海・蘇州・香港）やアジア広域連絡会（上海・蘇州・香港・台湾）を開始した。これは、市場での諸要素（ニーズ、技術、競争環境、政策など）の変化について情報交換を目的としている。このようにシナジー効果を考慮した、事業部横断的な横展開が海外拠点においてみられ始めている。

3. 本社と現地法人間の知識移転

製造拠点における設備は、本社を中心にして本国国内製造拠点から海外製造拠点にたいし、単純な一方向的移転が強い。また、製造作業や技術に関する移転は、実際に人を派遣しておこなわれている。例えば、本国国内の製造拠点から技術者10～20人を海外製造拠点へ、平均1ヶ月～半年単位で派遣する。そして、問題点がなくなるまで、製造拠点や現地下請け企業にたいして、技術供与をおこなっている。また、意思決定は、本国本社の事業部から頻繁に出張して、直接伝えられている。

販売拠点における知識移転は、人を介しておこなわれる。本社の各事業部につき、1名が現地法人に出向し、その日本人の下に、それぞれ現地採用者を配置して、教育をおこなっている。中国には、通訳以外にも日本語の堪能な人材が多くいるため、販売拠点内での共通言語は日本語となっている。そのため、出向者と現地採用者間における、意思伝達や教育は、日本国内と大きな差異はなく、スムーズにおこなわれている。

デンカ社がとりわけ特徴的なのは、現地採用者を対象に本国およびその他海外の工場研修や本国本社での教育をおこなっていることである。また、責任を持たせたやりがいのある仕事を付与し、モチベーションを高める工夫をおこなうことに力を入れている点である。これにより、離職をふせぎ、優秀な現地採用者を上手に登用していくことで、知識の蓄積と活用をおこなっている¹¹⁾。

海外販売拠点において獲得した知識は、本国本社の事業部に伝達される。そこから、本国および海外の関連部署へ情報が流され、情報共有される。また、出向者が本国本社の事業部にもどるなど、情報のみならず人を介して、本国と海外販売拠点における双方向の知識移転が促されている。

V おわりに

以上、デンカ社における東南アジアへの進出とそれにとまなうグローバル・マーケティングの進展プロセスについてみてきた。デンカ社はグローバル・マーケティングへの移行期である。

デンカ社の国際マーケティングの第1期は、大手日系商社を通じた製品の「間接輸出」から、1961年最初の海外拠点をニューヨークに設立して、主に先進国向け輸出をおこなってきたのが始まりである。いわゆる「輸出マーケティング」である。第2期は、1980年にシンガポールに製造工場および現地子会社を設立し、現地生産・現地販売を始めた。これにより海外マーケティングの段階になった。しかし、顧客ニーズに対応することが主課題であり、それに成功していたため、マーケティング問題には関心をさほど高くはらう必要がなかった。このように、シンガポール進出は、輸送の際に国境を越える必要が

あったため、国際ロジスティックなものと、インドネシアの一国市場だけを対象としていたマルチドメスティック・マーケティングのものを含んでいるが、本国本社内における中心的な考え方は「延長マーケティング」である。

デンカ社のグローバル・マーケティングの移行する契機は、第3期である2004年以降の中国への販売拠点および製造拠点の設立である。この中国進出は「国内市場も世界市場の一部と捉える」ように本国本社の認識がかわったためである。この考え方はグローバル・マーケティングの新規の特徴を含んでいる。

そして、グローバル・マーケティング管理は、本国本社が中央集権的におこなっている。デンカ社において、グローバル・マーケティングの視点をもち、本国の製造・販売拠点も海外の製造拠点もおなじ位置づけであり、本国国内であろうと海外であろうと同様な役割を担っている。つまり、本国本社の各事業部とその下にある関連製品ごとの各部の下に配置されており、現地法人が自律的に適合理化意思決定してもよい裁量権を一定に与えながら、本国本社の各事業部と綿密な連絡をとりながら意思決定をしている。

基本的には、意思決定は本国本社の各事業部にあるといえる。本国本社にて海外製造・販売拠点および本国国内の製造・販売拠点から情報収集し、戦略的意思決定をしたうえで、関係するところへ意思決定や情報を流すといった形態をとっている。その意味で本国本社が企業内の情報基地であり、情報のハブ的役割をしている。そのため、本国国内工場から海外製造拠点への技術移転や人材移転も含め、人・モノ・カネ・情報の統合と調整は本国本社の事業部にあり、重要な戦略的意思決定は、本国本社のトップに主導でおこなわれ、それらの実行にともなう調整は本国本社の事業部内でおこなわれている。

デンカ社は2000年代にはいり、グローバル・マーケティングへ加速度的に移行しているといえる。

中国の拠点から、ベトナム、東南アジア、インドまでの市場調査とその後どのように広がっていくのかは、中国各拠点のこれからの成長が大きな鍵である。とりわけ、海外での従業員が増えていくなかで、どのように調整・統合をしていくのか、現地法人への自律をどのように促していくのが今後の問題となっていくであろう。

[付 記]

本稿は、阪南大学産業経済研究所平成20年度助成研究「小売業における成功する環境経営モデルの発見と理論化」による研究成果の一部である。

注

- 1) デンカ社のインタビュー（2008年6月10日）による。
- 2) 「DENKA100」は、6つの柱からなる。その柱とは、事業展開（進化・深化→真価）、意識改革と業務改善、人材育成、生産性向上の推進、研究開発の推進、CSR（企業の社会的責任）の推進であるとしている。デンカ社川端社長インタビュー（2008年6月10日）とデンカ社HP（2008年8月28日アクセス）による。
- 3) 関連事項とその年には、デンカ社HP（2008年8月28日アクセス）を参照した。
- 4) アセチレンブラックは、乾電池の原料、電力ケーブルをはじめ、シリコン製品、IC包装材などの分野で導電や静電気防止の特性をもつ。主要な用途は乾電池基材、ゴム補強材、ケーブル、タイヤ、ベルト、ホース、床、靴、面発熱体、黒色顔料、電子部品材料などである。
- 5) 溶融シリカは、半導体封止材料として主に使われており、シンガポールのデンカ社ドバンテック社でも製造がおこなわれている。
- 6) 蘇州の蘇州工業園区にある。1994年に中国政府とシンガポール政府の合同プロジェクトとしてスタートしたもの

Mar. 2009

東南アジアにおけるグローバル・マーケティングの進展プロセス

である。2006年には、すでに2300社以上の外資系企業が進出している。そのうち、日系企業は240社を突破しており、国別では日系企業が最多の保税区である。

7) 『化学経済』2008年5月号, 7ページ。

8) デンカ社のインタビュー(2008年11月26日)によると、2008年11月現在、クロロプレン増設設備工事を行っており、2010年完成後には年間10万トン生産能力をもつ見込みである。

9) 国際マーケティングの進展とその定義は、大石(2004)19-21ページに準拠している。

10) 大石(2004)21ページにおいて、グローバル・マーケティングの本質は、世界的視野に立ったマーケティングであると定義している。

11) 2004年の中国進出以来、2008年11月現在まで、中国人スタッフによる離職者はゼロである。

参考文献

Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (1989) *Managing across Borders : The Transnational Solution*, Harvard Business School Press.

Buckley, P.L. and Casson, M. (1976) *The future of the multinational enterprise*, The Macmillan Press.

Caves, R. E. (1971). *International corporations : The industrial economics of foreign investment*. *Economica*, 38, pp. 1-27.

Ghoshal, S. and Bartlett, C.A. (1988) "Creation, adoption, and diffusion of innovation by subsidiaries of multinational corporation", *Journal of International Business Studies*, 19 (3), pp. 365-388.

Ghoshal, S., and Nohria, N. (1989) "Internal Differentiation within multinational corporations", *Strategic Management Journal*, 10, pp.323-337.

Hymer, S, H (1960) *The International Operations of National Firms : A Study or Direct Foreign Investment*, MIT Press

Hedlund, G., (1986) "The Hypermodern MNC - a heterarchy?" *Human Resource Management* 25, 1, pp.9-35.

大石芳裕編著『グローバル・ブランド管理』白桃書房, 2004年。

『化学経済』2008年5月号, 2-11ページ。7ページ。

デンカ社 HP <http://www.denka.co.jp/> (最終アクセス日, 2008年11月18日)

(2008年11月28日掲載決定)